



第三只眼睛看香港企业，资深人士全景解读游戏秘诀

打造

唐俊 / 著

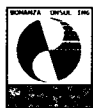
h e M a k i n g o f B l u e C h i p s

蓝筹

香港绩优公司运营智慧启示录

Operational Wisdom Apocalypse
of High Performance Companies
in Hong Kong

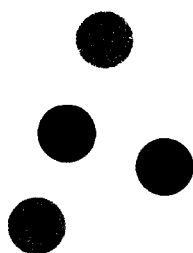
中国社会科学出版社



香港绩优公司运营智慧启示录

打造 蓝筹

唐俊 / 著



Operation & Wisdom
Apocalypse
of High Performance Companies
in HongKong

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造蓝筹：香港绩优公司运营智慧启示录/唐俊著. —北京：中国社会科学出版社，2004.2

(宝利嘉文库/杨东龙主编)

ISBN 7-5004-4345-5

I. 打… II. 唐… III. 上市公司-企业管理-研究-香港 IV. F279.276.58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 125925 号

责任编辑 周晓慧

特邀编辑 杨东龙

责任校对 吴海兵 周宏

封面设计 旁观者工作室

版式设计 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市欣欣印刷有限公司

版 次 2004 年 3 月第 1 版

印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092mm 1/16

印 张 14.75

字 数 193 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

导言

商业本色砺出竞争刀锋

一个多世纪的时空交替，香港渐次演变成为一个发达的市场经济体系。完善的要素市场，灵敏的市场机制，健全的法律体系，营造出行为自由又不放任的社会氛围，有效规范了市场主体活跃的天地。

发端于 1891 年，20 世纪后半叶高涨炽热，近二十多年来规范拓展，香港证券市场现已跻身为全球十大股市之一。市场经济自动调校机制最集中和有效反映的标志，机构投资者有效评判企业价值的工具，利益机制、竞争机制、价格机制、供求机制及法律机制等因素共同作用，引导着香港上市公司和蓝筹公司在有效竞争和规范运作的平台上充满了活力。

开埠之后的香港，前有南北行和金山庄等行走于中国内地与东南亚、北美、澳大利亚之间的华商率先发达，后有周旋于英资洋行、银行、大公司中的华人买办因致富而扬名立万。今日作为市场活动主体的企业界精英，更是将合作的领域和层面发扬光大，亦造就出一大批成功的华人财团。东西方文明在碰撞里交

会，华洋杂处后相得益彰，现代企业和家族公司深度融合，私有财产与多国资本联手竞争，造就了香港独擅胜场的商业文明。

著名的哈佛大学历史学和经济学教授戴维·S. 兰德斯（David S. Landes），二十年前首次访问香港，同街边一家挤在楼梯底下的小照相器材店的东主打过一次交道，香港人表现出的热心、守信及善于捕捉商机的形象，曾给他留下深刻的印象。在其后出版的被誉为“新国富论”的巨著《国富国穷》（The Wealth and Poverty of Nations）中，学者有感而发，极力称赞华人是出类拔萃的经商者，其勤劳美德令信奉韦伯学说的加尔文派教徒也自叹弗如。并预言这一美德将代代相传，而无论贫富都将一样。

2002年10月，《福布斯》（Forbes）评选出全球营业额少于10亿美元的最佳200家小型企业，香港12家公司榜上有名。亚洲财经杂志《亚洲货币》（Asiamoney）就亚太区最佳企业管治所作的调查，香港亦有五家蓝筹股入选。甚至连一向令掌权者头疼，让各阶层普遍垢病的公营机构，在香港政府的管理下，亦有上佳表现。国际中型铁路组织（NOVA）2002年公布的五项指标显示，除成本效益屈居世界亚军外，香港的九广铁路在生产率、可靠程度、服务质素和安全上均居全球第一。机场管理局管理下的香港国际机场，被航空业调查机构（Skytrax）选为“2001年全球最佳机场”。香港地铁则在作为公共公司服务大众的同时，创造出可观的经济价值，2002年录得纯利42亿港元。显然，企业营运和管理上的竞争优势，当属经济发展的坚实基础。

殖民者当年看中维多利亚港口，志在建立进入中华帝国的桥头堡。新中国成立后，香港更凸显自由港的地位，得益于领袖们高瞻远瞩，意欲保有对外窗口和桥梁



的远见。作为中国南大门的东方之珠，仍是内地连接世界的重要纽带，尽管沟通的重任如今不由它独享。由《狮子山下》催进发轫，到《东方之珠》誉播天下，香港付出了整代人的追寻，其间亦曾在华夏大地商业文明的传播上，扮演过教父的角色。目前中国内地商界已进入转型、演绎发展模式及打造国际型企业的阶段，香港却正处于蜕变期，多少有些失落彷徨，但它仍具有不可替代的地位。

尽管内地市场化的重任肯定不能由香港独力担当，但让香港发挥独有优势，提供实质性的管理运作借鉴意义，借助于“制度性整合”静水深流，以浸淫内地企业的健康成长，无疑能够弥补以“企业家”为主导的社会价值体系的缺失。

内地商人“杂色的年代”——借助黑道、官道或欺诈之道，必然成为历史的陈迹，“本色的年代”则正在来到。借助于香港上市公司的运营经验，拓展企业的战略视野，透过持续扩展学习以及汲取知识的能力，逐步掌握一致性分析框架，当以成为具有高度自我超越的人。企业则借此不断进行积极的自我调整，提升组织的智力水平和创造力，真正把握产业和区域竞争的复杂性、鲜活性和内在机理，通晓竞争性胜出的规则，以培养 and 保持核心竞争优势，尽快形成竞争的刀锋。

以上便是该书的企图和目的，错漏之处，还望各位阅者不吝指教。

唐 俊

2003 年 10 月于香港



目 录

导 言：商业本色砺出竞争刀锋

第 1 章 商人本色——功利主义高张下的正行脸谱

- 一、尽责——以客为本 2
- 二、公平——遵奉规则 3
- 三、承担——勇于担当 4
- 四、理性——谋而后动 5

第 2 章 商者无域——恒生指数公司管治大班管窥

- 一、选取恒指管治班子的依据 7
- 二、剖析恒指管治班子的结构 10
- 三、评估恒指管治班子的能量 21

第 3 章 恒指一纪——蓝筹股出局后的易水悲歌

- 一、恒指成份股变幻简析 39
- 二、此消彼长的原因 44

三、出局企业的境况	48
-----------------	----

第4章 派息剖析——现代企业向投资者的回馈

一、香港上市公司派息的基本情况	65
二、香港上市公司派息的各种取态	67
三、市场对派息的不同观点	71

第5章 团队无价——长科与中银上市带来的思考

一、志存高远的长江科技	75
二、问鼎行业领袖的中银香港	77
三、凸显团队能力的长江科技上市	79
四、诉诸改革的中银香港上市	85
五、意料之外的竞技结果	90
六、形成两者差异的原因	92

第6章 走近和黄——解析全球盈利最高的公司

一、强势毕露	97
二、理性营商	99
三、中国情结	103
四、与时俱进	106
五、商人本色	109
六、遭遇阻滞	111

第7章 高下立见——战略抉择导致和黄与新世界的差异

一、同一营商环境·不同的绩效	115
二、同一要素市场·不同的战略	121
三、同一企业行为·不同的结论	133



第8章 公用之用——善用者强与迷惘者弱

一、五虎今昔	137
二、善用者强	141
三、迷惘者弱	150

第9章 小而弥美——香江中小企业剪影

一、基本层面良好	155
二、管理团队出色	157
三、发展路向清晰	160
四、业务运作稳健	162
五、现金流量正常	166
六、企业文化鲜明	167

第10章 国企不弱——港府对控股公司的管理

一、责无旁贷——经济发展的最后背书人	169
二、预设底线——商业的归商业	171
三、依法视事——凡事预则立	172
四、优选组合——与众不同的董事局	174
五、治理分开——健全的公司架构	176
六、天道酬勤——兼顾社会利益中创造价值	177

第11章 送走淡季——万张机票赠全城引发的轰动效应

一、一万张机票引来轰动效应	181
二、二千万代价换取丰厚回报	183

第 12 章 以客为本——直击香港物业管理增值手法

- 一、从感性开始由心做起 187
- 二、以现代管理模式引领业界 189
- 三、用创新意识重塑经营模式 191

第 13 章 地产应对——香港发展商面对危机的变阵

- 一、疫症影响两面观 195
- 二、各展奇招谋促销 197
- 三、捕捉市场新概念 200

第 14 章 中资奇葩——新国企华润的成功之旅

- 一、市场篇 203
- 二、创新篇 207
- 三、发展篇 211

第1章

商人本色

——功利主义高张下的正行脸谱

如果眼下进行一次民意测验，求证对“商人本色”的诠释，首选答案一定离不开“无商不奸”。现代生活似乎已完全被实用化的色彩所涂抹，当今社会进入了没有英雄的时代；舆情导向日日鞭挞着商业道德的沦丧，人们无不慨叹老祖宗盖棺论定的言简意赅；西方圆月不幸被“安然”（Enron）之类的阴影所挡住，成熟市场的信用链条照样显示出

不堪一击。认真审视一下这个能够延续数千年的正行，在功利主义高张的背后，其实同样拥有全人类通用的价值观，贯穿着大众认同的思维模式和行为模式，借助于历史长河的沉淀和结晶，其深厚的内涵绝非简单的一句“商无善卖”所能完全覆盖。在中国“儒商”和西方“商业智者”的概念外，真正的“商人本色”本应涵括着尽责、公平、承担、理性等诸多特质。正如李嘉诚先生所言，商业的存在，除了创造繁荣和就业机会外，最大的作用是服务于人类的需求。

一个多世纪的时空交替，香港演变成一个发达的市场经

在中国“儒商”和西方“商业智者”的概念外，真正的“商人本色”本应涵括着尽责、公平、承担、理性等诸多特质。

济体系。东西方文明有序交融，渐次造就了香港成熟的商业文明。纷纷攘攘的社会大舞台上，商人本色之昭著，案例几可信手拈来。内地正处于转型经济阶段，以“企业家”为主导的社会价值体系尚待完善，对成长中的企业来说，迫切需要重视塑造市场信用，让商业活动正本清源，尤其应当注意对这种跨文化部分的不断摄取。

一、 巨贾——以客为本

作为富豪，拥有 200 多亿身家的郭炳江，同香港其他身家丰厚者一样，在历经其兄和他人的绑架阴影后，聘请了十位专职保镖，其中还邀得前 G4（香港皇家警察保护要人组）成员出山护驾。

然作为商人，拥有 MBA 头衔的新鸿基地产副主席的郭炳江，则是在贯彻“以客为本”上坐言起行。十几年来，郭先生一直坚持家访购买公司承建楼盘的业主，探求不断改进物业素质，树立公司产品（楼盘）在买家中的口碑。

十多年前，郭炳江在拜访集团旗下楼盘——青衣翠怡花园时，由于房屋漏水，曾遭到业主一顿呵骂，但这并未影响他继续做家访，反而促使其坚持亲自搜集业主意见，以不断提升公司营造物业的水平。除家访外，他还亲自巡视地盘，阅读客户的投诉信件。今日新鸿基地产旗下的物业将窗台铺上石料代替木板，不断探讨测试新的防漏方法，据称与郭炳江的家访有直接的关系。

郭炳江的身体力行，促使了公司其他执行董事的追仿，管理团队早上 7 时即开始巡视地盘，节假日也不例外。遇上售楼关头，高层主管则要到晚上 12 时后才能离去。由公司最高层人士以身作则，带动下属亲力亲为，让员工充分重视和着力落实“由客开始”和“以人为本”，保证了企业以建

由公司最高层人士以身作则，带动下
属亲力亲为，让员工充分重视
和着力落实“由客开始”和“以
人为本”。



立品牌为中心的管理哲学的顺利实施。正是这些脚踏实地的努力，新鸿基地产屡次荣获《欧洲货币》（Euromoney）评选的“香港最佳公司”和“亚洲最佳地产公司”的桂冠。

从上到下的以客户为中心，使新鸿基地产方能做到与时俱进，在香港创出了多项第一。1974 年企业斥资购入荃湾中心地盘，为香港的住宅从独立大厦演变成设备齐全的大型屋苑掀起序幕。1984 年公司倾力打造的沙田新城市广场开业，为首家地产商在新界进行庞大投资。1996 年新地在奕翠园率先引入智能卡系统。2001 年旗下的采叶庭为全香港首个获环境评估“优秀”的私人居住社区。如此种种，与“以客为本”的理念不出左右。

二、公平——遵奉规则

当特区行政长官董建华正在品味竞选连任成功的喜悦之时，香港选举事务处根据法例，向社会公开了他寻求连任活动的《选举申报书》。在开支一栏中赫然列明：董建华先生一次答问大会活动中，因遗失或损毁即时传译用耳机七个，被场地出租人追讨赔偿费，计每个 250 港元，共罚款 1750 港元。

何方神圣敢于太岁头上动土？会场的出租人全名为香港会议展览中心，属香港贸易发展局协助企业拓展业务的一个支援机构。香港贸易发展局成立于 1966 年，为香港政府属下专责拓展全球贸易的法定非牟利机构，每年该局都从特区政府手中获得数亿港元的预算拨款。而根据香港的法例，香港贸易发展局的支出，又须每年向财政司司长递交预算，由特区行政长官批准后方可执行。

近年来，香港贸易发展局每年举办的活动逾 2000 项，总支出约为 15 亿港元，当面对最高权力者的无心之失时，



仍不轻言放弃追讨区区千元损失。香港会议展览中心已连续九年获得“全球最佳会议中心”的令名，并跻身于亚太区最佳展览中心之列，其承诺是务求“让客户喜出望外”，当面对特区之首这一特殊客户时，它却仍然谨守一视同仁的原则。

认定董建华先生的竞选公职活动为私人之举，其属下机构的属下人员就完全以商业规则和社会契约为依归，对顶头上司仍然是公事公办，遇有些小事件也公事公办，充分体现了全民守则的特点。正是这种规则面前人人平等，使法的意识在市场经济中无胫而行，确保了香港经济乃至社会生活始终处于法制状态，从而塑造出公平的竞争和营商环境。

与此相映成趣的事，恰好也发生在香港特区法制和规则的“守护神”身上。香港首位华人大律师余叔韶在退休之余，撰写了一本回忆录《法讼趣闻》，新书出版后举行了签名会，吸引大批人士捧场，拥趸中包括了香港政府第四号人物——律政司司长梁爱诗。尽管人们示以尊重，礼让她勿需等候，梁女士则坚持排队，守法轮候了大半个小时，最终替部属购下六本新书，并逐一求得作者的手迹。

三、 承担——勇于担当

面对经济持续不景，出于使营运架构达到效率目标和保持市场竞争力的考虑，电讯盈科在合并后数度瘦身，前后四次裁减人员近 1800 人，每年可节省薪酬支出 2.6 亿港元。与此同时，尽管确有部分幸运的被裁员工，随即获其他电讯公司招揽，但薪酬只及原先的 50%。

对广大股东来说，企业裁员无疑是可取的决定，操刀者行政总裁的做法应获得肯定。由于适逢经济循环处于低谷，因而社会层面和公司内部均出现了一些反对的声浪。于是作

作为商人的公司
主席兼 CEO 李泽
楷走向前台，采
取敢于担当的对
策，较好地化解
了矛盾。



为商人的公司主席兼 CEO 李泽楷走向前台，采取敢于担当的对策，较好地化解了矛盾。从而为企业下阶段的运作，留下了回旋的空间。

在进行裁员的同时，李泽楷亦在企业内部推行多项节流措施，务要营造全员共渡时艰的局面。他先从高级管理层动手，减薪 10% 以上，并实行薪酬与部门表现挂钩。11 名董事会高层的酬金更是大幅下调，降幅高达 83%，减薪金额可媲美企业两年裁员的成果。

为承担相应的社会义务，电盈成立了 4000 万港元的专门基金（由企业和行政总裁李泽楷各出资 1/2），以援助被裁减的员工，其中的 3000 万作为紧急经济援助，其余 1000 万用作转职培训。基金交独立的管理委员会打理，主席由方敏生（前香港特区政务司司长陈方安生之妹）担当。

从兼顾员工的利益出发，随后李泽楷又提出了新的方案，邀请有可能被遣散的员工自组公司，承投电讯盈科的三年外判业务合约。在由员工组合的公司成立之初，电盈将给以多方协助，包括提供各项专业意见、出租所需器材及设施甚至开放人力资源，希冀给予员工创造一个发展的机会。新思路旋即获得了 1300 多名员工的回应，这些举动令劳资矛盾在一定程度上得以缓和，在社会上亦得分不少。

四、理性——谋而后动

功利主义欲望旺盛的黎智英，从 1973 年的香港大股灾中狠赚一票起家，1980 年成立佐丹奴时装集团，1989 年创办《壹周刊》，1995 出版《苹果日报》，1999 年染指苹果速销，在香港社会经济生活中风头十足。他在高位套利佐丹奴，向旗下“壹传媒”狂注“网络水”，通过上市企业高价购入私人业务等唯利是图之举，颇受一些传媒和



小股东的诟病。

然而作为商人，运用理性思维操作商业活动，黎智英又确有其过人之处。他拟退休后赴欧洲开设中国餐馆，以此为由头，处理过数亿元交易的大手笔，写出了一篇千字散文，却俨如一份可行性报告，可直达董事会桌面审查。

对行业的现状作出了清晰的分析。认定欧洲普遍缺乏具有质素的中餐馆，个别地区的业者稍有水准，则又谋求超额利润。现入行者大多来自中国内地的穷乡僻壤，对餐饮业见识有限，导致服务质素参差不齐。且营销方式出错——一是贪大，在人流少的地区开设大的餐馆，以斗“平”来吸引客人，用低品质取胜；二是求全，动辄推出过百款菜式，不专注自己的拿手菜——娓娓道出了竞争对手的局限性。

对于老外来说，大多不懂中国菜，太多选择其实无用，这种客户仅需要不知其所以然但味道可口的中国菜。必须注意三戒之一的戒糖，以避免洋人抗拒的中式甜品。这些客户分析可谓一语中的。

有鉴于此，黎智英提出，应当推出 19 道菜式，特别是专注做好其中的六款。以凸显自家的核心竞争力，从而达至目标效益——经济效益、精神慰藉以及便于交友。

无人怀疑，当下的世界乃是一个商业化的世界，商人毋庸置疑当属主角。投身商海却缺乏商人本色者，纵有一时飞黄腾达，却终究难免烟消云散。这样的败局和教训，近年来内地在不停的上演。那些恪守“商人本色”者，可能会历经坎坷磨难，却终将在竞争中胜出。

投身商海却缺乏
商人本色者，纵
有一时飞黄腾达，
却终究难免烟消
云散。



第2章

商 者 无 域

——恒生指数公司管治大班管窥

熙熙攘攘弹丸之墟中，为追逐一个“利”字，万千家公司各自精彩。“看不见之手”拨弄之下，东边开张大吉，西边清盘破产，更增添几分扑朔迷离。身处于全球最自由的经济体系内，城中商贾又大多以私人名义注册，受惠于法例保护和商业包装，局外人委实难以走近。香港的企业究竟由谁在打理？认真解读恒指成份股公司，无疑是升堂入室近距离观察香港企业掌权者的最佳快捷方式。

一、 选取恒指管治班子的依据

在全球资本市场体系中，同美国的道琼斯工业平均（Dow Jones Industrial Average）、标准普尔五百（Standard and Poor's Stock Index 500）、纳斯达克综合指数（NASDAQ index），以及欧洲的英国金融时报 100（Financial Time 100）、法国巴黎 CAC40（Cotation Assistée en Contin-